ALARKO SANAYİ ve TİCARET AŞ'DEN ALARKO HOLDİNG'E



1973 yılı Alarko için çok önemli kararların alındığı ve uygulamaya konulduğu bir yıl oldu. Şirketin yeniden yapılanması artık kaçınılmaz olmuştu. Uzun araştırmalar sonunda Alarko Türkiye'nin ilk holdinglerinden biri olarak yeniden örgütlendi.

Önceki sayılarımızda Alarko'nun 1970 başlarında hava koşullandırmanın hemen her alanında üretim yapan, ticaret ve pazarlama alanında merkez ve yeni şube örgütlenmeleriyle tüm Türkiye'de faaliyet gösteren, hava koşullandırma dışında yeni iş alanlarına açılarak büyüyen, yurtdışından kendi alanlarında önde gelen firmaların temsilciliğini alarak ithalat yapan büyüyen ve daha da büyümeye açık bir şirket haline gelmişti.

Gelişmenin anahtarı tüm faaliyetlerin koşullara uygun olarak yeniden yapılandırılmasındaydı. Bu arayışlar sonucu 1973 yılında Alarko bir holding çatısı altında yeniden örgütlenmesiyle son buldu. Aslında bu dönüşüm bir son değil bir başlangıçtı; önemli bir dönüm noktasıydı.

Holdingleşme kararı kolay verilmemişti. Çünkü o yıllarda holding şekilde örgütlenme Türkiye'de yaygın değildi, doğal olarak çok denenmiş bir sistem de değildi. Alarko'dan önce kurulmuş sadece iki tane holding vardı. İshak Alaton Bey'in ifadesiyle biri birkaç yıl sonra batmış, diğeri ise bugün Türkiye'nin en büyük iki holdinginden biriydi. İshak Alaton Bey'in o döneme ait değerlendirmeleri, sadece Alarko'nun tarihine değil özel sektörün kurumsallaşmasına da tutulan güçlü bir ışık gibidir. İshak Alaton Bey'in bu süreci şöyle değerlendirmişti:

"Yurt Dışından Örnekleri İnceledik"

"Türk iş dünyasında, özel sektörün holdingleşme sürecinin başlangıcı, 1960'lı yılların sonlarında görülür. Adnan Menderes'in on yıllık yönetim süreci boyunca özel sektörün ithalatçılık yanında yerli sanayi hamlesini benimsemesi, bu yolu açan en önemli etken oldu.

Bizler, 1954 yılında, sevgili ortağım Üzeyir Garih ile birlikte, Alarko Kollektif Şirketi olarak yola çıktık. Kısa bir zaman sonra anonim şirket ünvanı aldık. Ellili yılllarıın sonlarına doğru, ufak atölyemizi terk edip, Rami Topçular'daki Isıtma ve Klima fabrikamızın temelini attık. Altmışlı yıllar boyunca, sanayici olarak tanınmaya başladık. Ve nihayet, 1973 yılında Alarko Holding'i tescil ettirdik.



1974- Alarko Holding'in ilk logosu

Holding'i kurma yolunda, uzun araştırmalar yaptık. Çoğunlukla yurt dışındaki örnekleri irdeledik. Türkiye'de, o günlerde, bizden önce sadece iki holding kurulmuştu. Biri, birkaç yıl sonra battı. Diğeri, bugün Türkiye'nin en büyük ikisinden biri... Bizler, çok büyük olmayı değil, çok saygın olmayı tercih ettik. Büyük bir kitle olmaktansa, sağlam bir finansal omurgayı ön planda tuttuk. Bu politikamız, kuruluğumuzdan beri hiç değişmedi. Bugün, borçları sıfıra yakın, nakit rezervleri çok yüksek olan, orta boy bir Holding'in mensupları olarak, geceleri rahat uyuyoruz ve ileriyi huzurlu bir ortamda planlıyoruz.


1974-Alarko Holding'in Mecidiyeköy'de Kore Şehitleri Caddesindeki ilk binası

"Neden Holdingleşmek İstiyorduk"

Holdingleşme kararımızı alırken, hedeflerimiz üzerinde çok tartıştık. Neden holdingleşmek istiyoruz, sorusuna açık net cevaplar aradık. Sebepleri iki ana başlık altında topladık!

Birinci sebep, şeffaf ve hesap veren bir yönetimin faydalarına inandık. Borsada kote edilmiş şirketlere getirilen, her üç ayda bir bilançoyu kamuoyuna açıklama mecburiyetini, bizler bir kendini disipline sokma avantajı olarak gördük.

Ikinci ve daha uzun vadeli sebep, biraz olumsuzluğu arama çabası olarak görülebilir. Kurucu ortakların, bir müddet sonra yaşlanarak ayrılmaları sonrası, ikinci kuşak veya daha sonraki kuşakların miras sahipleri arasında çıkabilecek muhtemel kavgaları önlemeyi hedefledik.

Kendi aralarında anlaşamayan hissedarlara, borsada satış yolunu açmayı faydalı gördük. Holdingimiz kurulduğunda ikinci kuşağımız henüz ilkokul sıralarında idi.

"Gerçekçi Prensipler ve Felsefe"

İnsanlar fanidir. Hepimiz gelip geçeriz. Ölümsüzlük, biraz da, insanın arkasında bıraktığı eserlerle yad edilmesidir. Prensipleri ve felsefesi gerçekci olan, kurulduğundan beri temelleri sağlam atılmış şirketlerin çok uzun zaman, yani asırlar boyunca başarılı hayatiyeti ölümsüzlük arayışını haklı kılar.

Şirketlerin gelişmesinde birinci etken profesyonel yönetimdir. Yöneten kadro içinde yer alan insanların, kurucuların felsefesini özümsemeleri ve yaratıcılıkları ile katkıda bulunmaları, şirketin başarılı hamleler yaparak büyümesini sağlar.

Bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de, özellikle hisseleri halka açık olan şirketlerde çok rastlanan bir çarpıklık yakından analiz edilmelidir. Kurucuların, aktif yönetimden çekilmeleri zamanı geldiğinde, bayrağı devralacak olanlar kimler olmalıdır? Profesyoneller mi? Yoksa, ikinci kuşak hissedarlar mı?

Birçok şirkette yaşanan ve dramatik sonuçlar veren, kavgalarla ve hüsranla neticelenen durumları önceden görüp önlemek mümkündür. Kurucular, ikinci kuşak hissedarların işine son veremeyip, mecburen profesyonel kadroyu gözden çıkardıklarında, şirketi sıkıntıya sokarlar ve sonun başlangıcını tetiklerler. Bu tehlikeyi önlemenin bir tek yolu vardır. İkinci kuşak hissedarlar, profesyonel tepe yönetimde yer almazlar ve profesyonel kadro ile yarışmazlar.

Bizler, bu ikinci yolu tercih ettik. İş dünyamızda sık yaşanan şirket üst yönetimi içindeki hissedar -profesyonel kavgasını, daha yola çıkarken önleyen tedbirlerimizi aldık ve statümüzde belirttik. İkinci ve üçüncü kuşak hissedarlar, şirketin alt kademelerinde normal kadro olarak iki ila altı yıl boyunca çalışarak şirketin iç dinamiklerini öğrenirler. Yeterli bilgiyi aldıktan sonra, şirket üst tepe yönetim kadrosunu baypas ederek, yönetim kurulu üyesi olarak görev alabilirler. Bazı hissedarlar, şirketleri ile rekabet etmeyecek şekilde, başka şirketlerde aktif görev alabilirler ve o yönde gelişebilirler". (Ölümsüzlük Arayışı, Alarko Bizim Dünyamız, Sayı 93, Kasım 2010)



Bugün Alarko Şirketler Topluluğu'nun logosu

Üzeyir Garih Bey ve Şirketlerin Büyümesi

Üzeyir Garih Bey ise Türk Henkel dergisinde yayınlanan bir yazısında küçük bir şirketin orta büyüklükte bir şirkete geçiş sürecini yapısal ve yönetimsel bakımdan değerlendirir, bir bakıma holding olduktan sonra Alarko'nun yönetim politikalarının oluşturacak esaslarını şöyle belirtir:

"Küçük şirketlerde özellikle kuruluş safhasında merkezi bir yönetimin bulunması doğaldır. Şirketin başındaki kişi veya kişiler ana politikaları tesbit ve uygulama stratejilerini tayin ederler. Uygulama taktiklerinde ilgilileri serbest bırakmakla birlikte, bu taktiklerinde vazedilmiş politika ve stratejilerin doğrultusunda olduklarını devamlı denetlerler.

Şirketler büyüdükçe sorumlu departmanlar çoğalır. Her bir departmanın yaptığı işin değerlendirilmesi problemi ortaya çıkar. Bu değerlendirmeler bir yandan işlerin iyi gidip gitmediğini kontrol, diğer yandan ise kişileri başarıları ile orantılı olarak motive edebilme yönünden çok önemlidir.

Orta büyüklükteki şirketlerde "Hedeflere Göre Yönetim" prensibi uygulanarak, şirketin tümü için ve ayrıca her bir sorumlu departman için rakamlarla ölçülebilecek hedefler üst yönetim tarafından tesbit edilir. Rakamsal hedeflerin tayin edilemiyeceği özellikle kurmay nitelikli departmanlar için ise , yapılması gerekli işlerin zamansal yapımını ifade eden programlar düzenlenir.

Muayyen peryodlarda merkezi üst yönetim, sorumlu departmanlardan hedeflerle veya programlarla fiili sonuçların mukayese raporlarını tetkikle bu departmanların başarı durumlarını tayin ve tesbit eder. Durum tesbiti sonucu merkezi yönetim politikalarını ve stratejilerini aynen tashihle veya değişimle yeniden tayin eder.

Şirketlerin büyüklüğü muayyen bir seviyenin üstüne çıkınca bunların tek merkezden yönetimi bir önemli sorun halini alır. Bu şirketleri yetkili-sorumlu bölümlerle veya ana şirkete bağlı daha küçük şirketler topluluğuna dönüştürme aşamasına geçmek gerekir. Bu aşamada başarı muayyen bir ana politikanın çizgisi üzerinde yürüyecek otonom yönetimler kurmaktır.

Sözü edilen otonom yönetimler yetki delegasyonu ve müteselsil sorumluluk prensiplerine ve ayrıca ana yönetimce vazedilmiş bir optimum bürokrasiye uydukça başarılı olurlar. Ancak yetkilerin delege edildiği yönetimler, tüm sonuçların iyi yolda olduklarını gösterme temayülüne otonomileri nisbetinde doğal olarak girerler. Merkezi yönetim çoğu zaman uydu yönetimlerin değerlendirmelerine inanmak durumunda olduğundan zaman zaman muayyen peryodlarda beklenmedik nahoş olaylarla karşılaşabilir. Çoğu zaman da tedbir almak için artık çok geçtir.

Merkezi yönetimden otonom federatif yönetime geçişte bu tür nahoş sürprizlerden arınmak için kanımca bilimsel çalışacak bir "izleme, değerlendirme" kuruluşunun en üst yönetime bağlı olarak çalıştırılması gerekir. Bu kuruluş daha alt yönetimce bir alt denetimin yaptırılmasına kesinlikle mani olamayacağı gibi, hissedarlar adına tüm grubu murakabe edecek ve anonim şirketlerde genel kurulca seçilecek denetçilerin görevini önleyemiyecektir.

Bir "İzleme Değerlendirme Kurulu"nun fonksiyonunu ifa edebilmesi için şirketler topluluğunun her bir şirketinde; bir teşkilat organigramı, birimlerin iş tarifleri yetki ve sorumlulukları, iş yapma usul ve prosedürleri, ihtilasları ortaya çıkaracak bir Vergi Usul Kanununa uygun muhasebe planı, yönetim muhasebesine yönelik bir yardımcı muhasebe planının bulunması veya ihdas edilmesi zarureti vardır. Bir "İzleme Değerlendirme Kurulu"nun başarılı olabilmesi için durum ve değerlendirme tesbiti yapacak birimlerin bulunması zaruridir.

Durum tesbiti Vergi Usul Kanununa, hedeflerle fiili sonuçların mukayesesine, programlarla fiili sonuçların mukayesesine, ihbarların değerlendirilmesine, maddi hataların ortaya çıkartılmasına, iş yapım şekillerinde mevcut usul ve prosedürlere uyulması, şirketler topluluğunun en üst kademelerince vazedilmiş politika ve stratejilere uyulması yönlerine göre yapılmalıdır".


Alarko Holding'in Maslak'taki binası